



# La planificación estratégica aplicada a las bibliotecas nacionales: la encuesta de Nueva Zelanda

JUAN JOSÉ FUENTES ROMERO  
Universidad de A Coruña

Análisis del concepto de planificación estratégica y presentación de la encuesta realizada por la biblioteca nacional de Nueva Zelanda en la que se estudió la aplicación de este tipo de planificación en 11 bibliotecas nacionales. Las conclusiones muestran la diversidad de enfoques de cada centro así como sus puntos de convergencia. Las notas bibliográficas amplían las bases para el estudio de estas cuestiones

An analysis of the concept of strategic planning and presentation of the survey carried out by the New Zealand National Library examining the use of this type of planning in 11 national libraries. The conclusions drawn show the diversity of approaches used by each centre as well as similarities. Bibliographical notes expand the basis to further explore these questions.

## EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las bibliotecas, sean del tipo que sean, son organizaciones netamente sociales o, lo que es decir lo mismo, totalmente sometidas al enorme cúmulo de influencias de todas clases que afectan a cualquiera de las organizaciones creadas por el ser humano a lo largo de su historia.

Quiere esto decir que el entorno jurídico y político, las nuevas necesidades sociales, los nuevos planteamientos de los servicios públicos y, en no menor medida, la incertidumbre del futuro, están afectando enormemente a estos centros en general y, con mayor fuerza tal vez que a cualquier otro tipo de bibliotecas, a las bibliotecas nacionales por su especial importancia y por la magnitud de consecuencias que conllevan sus actuaciones<sup>1</sup>.

---

1. FUENTES ROMERO, Juan José (2001) Planificación de centros bibliotecarios. - Revista General de Información y Documentación, vol. 11, 1, p. 49-82

De las diversas y numerosas definiciones que se han dado de planificación podemos, a los efectos del presente trabajo, usar la de Kast y Rosenzweig, que afirman: "Planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo. La planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas"<sup>2</sup>.

Considerando las estrategias no sólo como uno más de los procesos y vías de la planificación sino, más adecuadamente, como un elemento esencial de actuación a lo largo de todo el desarrollo de la planificación de la actuación de la biblioteca, podríamos entender por dichas estrategias el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas existentes para dirigir la adquisición, uso y disposición de estos recursos<sup>3</sup>.

Cuando en la actual literatura sobre la gestión de bibliotecas se habla de "planificación estratégica" (concepto éste cada vez más usado y difundido, de modo que se está superponiendo y desplazando casi al de "planificación" a secas) normalmente hace mención a la planificación del centro durante un periodo de varios años<sup>4</sup>.

Puede también resultarnos operativa y útil la definición de planificación estratégica de Steiner, según el cual "Planificación estratégica es el proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos"<sup>5</sup>.

Para Ferguson hay tres factores que influyen decisivamente en la planificación estratégica:

1. Las características socioeconómicas y los objetivos fundamentales de la organización.
2. Los valores y la filosofía de gestión.
3. Las fortalezas y debilidades de la organización desde la perspectiva de su entorno externo e interno<sup>6</sup>.

- 
2. KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. (1987) Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias . - México: Mc Graw-Hill
  3. Ineludiblemente unido al concepto de planificación aparece el de calidad. En este sentido, véase: PINTO MOLINA, María y SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo: Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. - En: Ciencias de la Información , vol. 28, 4, 1997 p. 241-249
  4. FUENTES ROMERO, Juan José op. cit. p. 80
  5. STEINER, George (1969) Top management planning . - New York: Macmillan
  6. FERGUSON, Stephney (1992) Strategic planning for national libraries in developing countries: an optimist's view. - En: IFLA Journal , 18 (4), p. 339-344

“Ya que –continúa diciendo Ferguson– es probable que estos factores varíen debido a los diferentes entornos culturales, socioeconómicos e históricos, es entonces probable que la naturaleza de la planificación estratégica se vea afectada por la localización de la organización”<sup>7</sup>.

Al presentar la segunda parte (“Aspectos especiales”) de la recopilación de artículos sobre las bibliotecas nacionales correspondiente a 1986-1994, y al referirse a la planificación estratégica aplicada a las bibliotecas nacionales, Line afirmaba: “La planificación estratégica se ha puesto de moda en las bibliotecas en los últimos años, al igual que ha sucedido en las instituciones del sector público en general. Las razones no están muy lejos: el dinero escasea, los gobiernos tienen otras prioridades en cuanto al gasto, y se busca un mayor control de ese dinero gastado en los organismos del sector público. Estos organismos, que incluyen a las bibliotecas, tienen que justificar cómo gastan el dinero y también han de explicar precisamente cómo se proponen gastarlo en el futuro. Este tipo de control es innecesario en el sector comercial, en el que la necesidad de conseguir beneficios supone una disciplina suficiente. Algunas bibliotecas nacionales se han visto obligadas por sus ministros a preparar planes estratégicos en los que se especifique qué programas intentan poner en marcha en los próximos tres o cinco años; otras han actuado en este sentido voluntariamente”<sup>8</sup>.

También, en el mismo trabajo, Line se refiere a la dificultad de llevar a cabo una buena planificación, incluso en condiciones de relativa estabilidad y, citando a Mintzberg, afirma que “hay ahora una reacción general contra la planificación estratégica, partiendo de la base de que no sólo es imposible sino además no deseable”<sup>9</sup>.

Podremos estar o no de acuerdo con Line y con el citado Mintzberg pero la evidencia cada vez más generalizada es que las grandes bibliotecas nacionales siguen usando la planificación estratégica como una de las herramientas básicas de la programación de sus actuaciones futuras, máxime en unos tiempos como los actuales en que si hay algo seguro es que casi nada está seguro y, en consecuencia, todo está sujeto a cambios y mutaciones cada vez más extraordinarias.

Sea cuál sea el enfoque desde el que contemplemos la planificación bibliotecaria, y en modo alguno las bibliotecas nacionales constituyen una excepción a lo que estamos diciendo, por diverso que sea el tipo de planificación usada siempre se dan en ella las siguientes notas comunes:

---

7. FERGUSON, Stephney Ibidem

8. LINE, Maurice B. (1995) Part II: Special aspects. - En: National Libraries 3. A selection of articles on national libraries. 1986-1994. Edited by Maurice B. Line and Joyce Line. - London: ASLIB. p. 47

9. MINTZBERG, Henry (1994) The rise and fall of strategic planning . - New York: Prentice Hall

1. La planificación es una actuación global; se refiere a todo el centro tomado en conjunto, considerado como un todo coherente y homogéneo, de modo que si es acertado hablar de una planificación de las adquisiciones, del proceso técnico o de la gestión general de las colecciones, no resulta menos acertado el considerar que cada una de estas planificaciones sectoriales no son sino meras sub-planificaciones que actúan no en paralelo sino en convergencia con la planificación global del centro en su conjunto.
2. La planificación no es sino una herramienta ante las incertidumbres del futuro. Una buena planificación no es sólo predictiva, intentando averiguar qué va a ocurrir y cuáles van a ser las líneas generales de los cambios que se avecinan sino que sobre esta actitud más o menos predictiva la planificación mejor y más útil es la proactiva, es decir, la que previendo cambios y las líneas generales en que esos cambios van a afectar a nuestra biblioteca, es capaz de servirnos cómo útil herramienta para prepararnos ante esos cambios, para hacerles frente positivamente y con posibilidades de acierto.
3. La planificación selecciona las mejores vías de acción. Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto que va a llegar a afectar a nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de actuación, de modo que dividida cada propuesta en sus diversos elementos componentes, seamos capaces –mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas– de decidir cuál es la que en cada momento concreto nos parece la más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendemos conseguir.

La aplicación a una biblioteca nacional de las ideas y metodología de la planificación estratégica es una cuestión de suyo ardua y compleja que ha sido tratada a fondo por Line entre otros trabajos, en su ponencia del congreso mundial de IFLA 1991 en Moscú<sup>10</sup>.

Para Line, debido a una serie de factores, la planificación estratégica presenta en las bibliotecas nacionales una aplicación diferente a la que podría darse en otro tipo de bibliotecas; entre dichos factores Line señala los siguientes:

- Las bibliotecas nacionales existen normalmente mucho más sujetas al gobierno que otras bibliotecas.
- Los recursos de dichos centros pueden verse reducidos de pronto, cambiando drásticamente de año en año de manera impredecible, lo que realmente supone una muy escasa autonomía.

---

10. LINE, M. B.(1991) Strategic planning in national libraries . Paper presented at the 57th. IFLA General Conference, 18-24 August, 1.991 (IFLA Booklet 1. Document 94-NAT-E)

- La clientela de estas bibliotecas está menos definida que la de otras; en consecuencia, la determinación del papel que representan se realiza a menudo más por el gobierno que por sus clientes.
- Las bibliotecas nacionales tienen relaciones y responsabilidades internacionales a un nivel escasamente alcanzado por otros tipos de bibliotecas; consecuentemente, deben funcionar aceptando normas internacionales.
- Al ser una parte del sistema total bibliotecario y de información no pueden actuar aisladamente y la elección de las funciones y de las vías a través de las cuáles las realizan puede verse influenciada tanto por lo que otras bibliotecas hacen como por lo que dejan de hacer.

Como consecuencia de todo lo hasta aquí expuesto, Line concluye que “las bibliotecas nacionales tienen que planificar bajo la presión del gobierno, a menudo con recursos financieros reducidos, con una clientela incierta, con un amplio abanico de funciones posibles y en el contexto del resto de bibliotecas y de actividades de información de la nación”<sup>11</sup>.

Desde que, a principios de los 90 (como ya hemos visto), Line llamó la atención sobre la excepcional importancia de la planificación estratégica, este ha sido un tema recurrente en la atención tanto de los teóricos de estos temas como del sector puramente profesional.

## **EL ESTUDIO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DE NUEVA ZELANDA**

Como ejemplo de esto que hasta aquí hemos comentado puede servirnos el estudio llevado a cabo en 1996 por la Biblioteca Nacional de Nueva Zelanda en el que se analizaron las técnicas y estrategias de planificación de 11 bibliotecas nacionales de todo el mundo.

El origen de este trabajo estuvo en la elaboración del informe que, sobre estas cuestiones, presentó el por entonces Director de la Biblioteca Nacional de Nueva Zelanda, Peter Scott, ante la Sección de Bibliotecas Nacionales, en el congreso mundial de IFLA en Beijing (Pekín), en agosto de 1996.

Se esperaba que la publicación de este informe sirviera como estímulo para la gestión estratégica de las bibliotecas nacionales donde esto resultase adecuado<sup>12</sup>.

---

11. Ibidem

12. CHALMERS, Anna (1997) Strategic management in eleven national libraries: A research report. - National Library of New Zealand . Te Puna Mātauranga o Aotearoa. Research Unit: Wellington.

En cuanto a la metodología, fueron seleccionadas 10 bibliotecas nacionales, a partir de la idea de que todas ellas tenían alguna experiencia en la gestión estratégica; éstas fueron las bibliotecas nacionales de Australia, Gran Bretaña, Canadá, Francia, Alemania, Irlanda, Malasia, Holanda, Singapur y los Estados Unidos de Norteamérica, junto con Nueva Zelanda. Se pretendía que las bibliotecas implicadas expusieran casos de experiencia propia en cuanto a los fenómenos estudiados.

Se partió de un análisis de la literatura existente sobre esta cuestión de la planificación estratégica y así se recogieron 40 items que identificaban los componentes esenciales y los aspectos claves de la gestión estratégica; la finalidad era que dicho análisis sirviese como informe respecto al proyecto de este estudio.

Estos items fueron recogidos desde una doble perspectiva: primero, para ampliar la comprensión de los conceptos y aspectos investigados, segundo, para iluminar los resultados de este estudio.

En cuanto a los autores que se utilizaron como puntos de partida teóricos de este estudio destacaremos a Taylor, al antes citado Mintzberg y a Jones.

Taylor proporciona una información útil sobre la planificación corporativa a lo largo de los últimos 30 años. Sugiere éste que, como respuesta a un entorno de negocios incierto y altamente competitivo, las compañías se han visto forzadas a transformar la manera en que planifican y a cambiar desde una planificación estratégica –que descansa sobre un proceso formal de planificación ampliamente gestionado por los planificadores– hacia una gestión estratégica, que intenta no sólo desarrollar estrategias y planes sino también gestionar la implementación de dichos planes a través de programas aplicables a toda la empresa. Estos programas de implementación conllevan normalmente cambios en cuatro áreas: estructura organizativa, cultura de la empresa, procesos de actuación y gestión de recursos humanos<sup>13</sup>.

Mintzberg, por su parte, sugiere que la planificación puede impedir más que promocionar un cambio organizativo en la medida en que tiende a promover un cambio que es genérico más que creativo, simplemente porque el proceso es analítico mientras que la creatividad requiere síntesis. Añade que el avance global del ejercicio de planificación estratégica consiste en separar la formulación de la implementación, el pensamiento de la acción, y que cada fallo de la implementación es, al mismo tiempo y por definición, un fallo en la formulación<sup>14</sup>.

---

13. TAYLOR, Bernard (1995) The new strategic leadership: Driving change, getting results. - En: Long Range Planning , 28 (5) pp. 71-81.

14. MINTZBERG, Henry (1994) Rethinking strategic planning. Part I: Pitfalls and fallacies. En: Long Range Planning , 27 (3), pp. 12-21

En un segundo artículo Mintzberg establece que realmente la planificación estratégica es una programación estratégica, utilizada más para implementar estrategias que para formularlas y cree que las estrategias, además de ser deliberadas, pueden ser “emergentes”, esto es, que pueden llegar a desarrollarse de manera inadvertida, a menudo a través de un proceso de enseñanza. Se podría argumentar, continua diciendo, que todas las estrategias viables tienen al mismo tiempo cualidades deliberadas y emergentes. La falta de unas cualidades implica una carencia de deseos de aprender, como comportamiento manifiesto, en la misma medida en que la falta de las otras conlleva una carencia de deseos de pensar antes de que dichos comportamientos lleguen a tomar cuerpo<sup>15</sup>.

Finalmente, Jones define la gestión estratégica como el proceso de asignación de los recursos humanos, físicos y de capital, de manera que lleve a cabo los objetivos de gestión con el horizonte de un tiempo determinado. La gestión estratégica es una actividad continua más que estática y centralizada en torno a los presupuestos o informes anuales<sup>16</sup>.

A los efectos de este estudio que estamos comentando sobre la planificación estratégica en 11 bibliotecas nacionales se utilizó una definición de planificación estratégica cuyo punto de partida estaba en el inmediatamente citado Marc T. Jones:

Se considera que la gestión estratégica está relacionada con la formulación, desarrollo, implementación y evaluación de la estrategia. Se considera que la estrategia se refiere a la elección de la dirección de una organización y a la realización de los aspectos de esa dirección. La gestión estratégica conlleva hasta cierto punto la planificación estratégica pero pone el acento en la creación de una infraestructura amplia y flexible para el desarrollo a medio plazo. Esta infraestructura de gestión estratégica, o estrategia, ha de ser articulada en la forma de un plan estratégico amplio, un documento de direcciones estratégicas o un documento de intenciones estratégicas más que como un plan detallado y prescriptivo para la acción en forma de plan anual o corporativo”

A partir de esta definición se elaboró un cuestionario de preguntas que fue enviado a cada uno de los directores de las once bibliotecas nacionales, señalándoseles mediante la oportuna declaración ética que los datos aportados serían tratados de forma confidencial y anónima por la Unidad de Investigación de la Biblioteca Nacional de Nueva Zelanda.

---

15. MINTZBERG, Henry (1994) Rethinking strategic planning. Part II: New roles for planning. - En: Long Rang Planning , 27, 3, pp. 22-30

16. JONES, Marc T. (1994) Strategic management. - En: SIBBALD et al: Managing New Zealand organizations: Principles, practices and issues. - Auckland: Longman Paul. pp. 319-359. - Citado a partir del trabajo que estamos comentando

De esta forma, el informe final consecuencia de este estudio se compone del texto con las conclusiones recogidas, y de tres apéndices.

Tras la Introducción, que constituye el capítulo I, siguen tres capítulos que tratan de: Los aspectos claves de la gestión estratégica (II), El proceso del desarrollo estratégico (III), La experiencia general de la gestión estratégica (IV) y la Conclusión (V).

Aparecen a continuación los tres Apéndices que conlleva la obra.

- El I, que muestra la carta introductoria que se presentó a cada uno de los directores de las bibliotecas que participaron en la encuesta.
- El II, que incluye el cuestionario que hubo de ser completado, y
- El III, respecto al compromiso ético de quienes habían de manejar la información solicitada.

Como hemos dicho, el capítulo II trata de los aspectos claves de la gestión estratégica. Se partió de la identificación de 15 aspectos fundamentales en la gestión estratégica; dichos aspectos eran:

1. El establecimiento por escrito de la misión (de la biblioteca).
2. El establecimiento por escrito de la visión.
3. El establecimiento y articulación de los valores organizativos esenciales y claves.
4. Un documento escrito de los propósitos estratégicos.
5. Un análisis del entorno interno.
6. Un análisis del entorno externo.
7. La identificación de los grupos de interés externos.
8. La identificación de los clientes, consumidores y grupos de usuarios para los cuales se suministran los servicios o productos.
9. Los cambios en la estructura organizativa si es que se les requiere para la implantación de la estrategia de la organización.
10. Los cambios en el despliegue del personal si son requeridos para la implantación de la estrategia de la organización.
11. Los cambios en las competencias del personal y de los administradores si es que son requeridos para la implantación de la estrategia de la organización.
12. Un emparejamiento entre las prioridades presupuestarias de la organización y las prioridades estratégicas.



13. El concepto de alineación (definido como la unificación de objetivos a través de la organización y la consistencia de los procesos, acciones, información y decisiones entre las unidades de la organización que apoyan esos objetivos – si la alineación es débil, puede llegar a aparecer la inacción estratégica–).
14. La integración de la estrategia de la organización con la cultura de la organización (que puede ser contemplada como un aspecto de la alineación).
15. El desarrollo constante de los sistemas y servicios electrónicos para el acceso y uso de la información.

De estos quince aspectos estratégicos las respuestas señalaron siete, en orden descendente de importancia, como los principales para el éxito de la gestión estratégica de las respectivas organizaciones:

1. El desarrollo constante de los sistemas y servicios electrónicos para el acceso y uso de la información (11 respuestas señalaron esta cuestión como la más importante: en lo que sigue, y entre paréntesis, el número de respuestas positivas).
2. Un emparejamiento entre las prioridades presupuestarias de la organización y sus prioridades estratégicas. (9)
3. Un documento escrito sobre los objetivos estratégicos. (9)
4. El establecimiento por escrito de la misión. (8)
5. La identificación de los grupos de clientes, consumidores y usuarios para los cuales se suministran los servicios o productos. (8)
6. La identificación de los grupos de interés externos. (7)
7. Los cambios en las competencias del personal y de los administradores, si es que se requieren dichos cambios para la implantación de la estrategia de la organización.

Así mismo, se pidió a los encuestados que señalaran el grado de satisfacción con las actuaciones, o progresos en ese sentido, de sus respectivas bibliotecas respecto a estas 15 cuestiones de gestión estratégica. Las respuestas en grado descendente sobre esta cuestión fueron:

1. El establecimiento por escrito de la misión ( Un encuestado veía esta cuestión como muy satisfactoria y 9 la contemplaron como satisfactoria.).

2. El desarrollo constante de sistemas y servicios electrónicos para el acceso y uso de la información (2/7).
3. Un documento escrito de los objetivos estratégicos (2/6)
4. La identificación de grupos de clientes, consumidores y usuarios a los cuales se suministran los servicios o productos (2/6).
5. El establecimiento por escrito de la visión (2/5)
6. La identificación de los grupos de interés externos (2/4)
7. Los cambios en la estructura organizativa si es que se les requiere para la implantación de la estrategia de la organización. (0/ 7).

Aparece un evidente desfase entre la importancia que se concede a ciertos aspectos de la gestión estratégica como claves para el éxito y el nivel de satisfacción que les producía la situación de esa cuestión en sus bibliotecas.

Esos aspectos respecto a los cuales se produce un mayor desfase entre importancia y nivel de satisfacción, en orden descendente, eran:

1. Los cambios en las competencias del personal y de los administradores si es que eran necesarios para la implementación de la estrategia de la organización.
2. Un emparejamiento entre las prioridades presupuestarias de la organización y las prioridades estratégicas.
3. La integración de la estrategia de la organización con su cultura organizativa.

En cada uno de estos casos se había concedido mayor importancia a los aspectos de la gestión estratégica que a la satisfacción que producía su cumplimiento.

El capítulo III de este estudio sobre la gestión estratégica en las bibliotecas nacionales se refiere al proceso de desarrollo estratégico. En la segunda sección del cuestionario que estamos comentando se pidió a los encuestados que señalaran, de entre una lista de control, la razón o razones por las que su biblioteca nacional había elaborado su primer documento de objetivos estratégicos. Las respuestas podían seleccionar tantas razones como las que se señalaban en la lista de control que, así mismo, incluía una categoría abierta llamada “otras razones”.

De los diez encuestados que respondieron a esta cuestión:

- Nueve seleccionaron de la lista de control la contestación “como una respuesta a las necesidades de cambio”.

- Tres de los nueve restantes también seleccionaron “como requerimiento de la junta de gobierno”.
- Dos también seleccionaron “como un requerimiento del Gobierno”.
- Uno también seleccionó “como resultado del entrenamiento en la gestión”.
- Uno también seleccionó “la discusión con colegas”.
- Dos encuestados usaron la categoría abierta para presentar razones adicionales, tales como “obligaciones fiscales”, “posicionamiento estratégico dentro del Gobierno” y “nombramiento de un nuevo director de la biblioteca nacional”.
- Uno de los encuestados, que no había seleccionado ninguna de las opciones que se presentaban en la lista de control respondió “porque yo quise”.

Se preguntó también a los encuestados cuántos documentos sobre objetivos estratégicos/planes estratégicos había elaborado su organización. Las respuestas fueron desde ninguno (1 encuestado) a seis (1 encuestado). Tres de ellos decían que sus organizaciones habían elaborado tres documentos; tres decían que ellos mismos habían elaborado tres documentos y las organizaciones de otros tres encuestados habían producido uno, cuatro y cinco documentos respectivamente.

Las fechas en que estos documentos habían sido elaborados iban desde 1979 a 1993 y cinco de las bibliotecas consultadas habían elaborado su último documento en 1996.

Una cuestión específica preguntaba si la estrategia había sido formulada en la biblioteca nacional correspondiente a nivel corporativo y, al mismo tiempo, a nivel de unidad de gestión. Nueve respuestas afirmaban que en sus organizaciones se había formulado la estrategia a nivel corporativo y cinco de esas nueve señalaron que la estrategia también había sido formulada a nivel de unidad de gestión.

El capítulo IV de este estudio se centra en la cuestión de la “Experiencia general sobre gestión estratégica” y se compone de cinco partes.

En primer lugar se preguntó a los encuestados si el compromiso de sus bibliotecas con la gestión estratégica había sido beneficioso. Los ocho que contestaron a esta cuestión dijeron que así había sucedido.

En segundo lugar se preguntó a los encuestados si el compromiso de la biblioteca con la gestión estratégica había justificado el trabajo que esto supuso. Siete fueron los que respondieron a esta cuestión y la respuesta fue positiva en todos los casos.

En tercer lugar se preguntó si se habían llevado a cabo acciones importantes, posiblemente como respuestas a las nuevas circunstancias, que no estuviesen pre-

viamente recogidas en la estrategia o en el plan y se pidió a quienes respondiesen que pusiesen ejemplos. Hubo siete respuestas, de las cuales tres replicaron que “no” mientras las otras cuatro admitían haber efectuado algunas acciones por circunstancias concretas.

La siguiente cuestión planteada trataba de si había habido algún caso de cambio en la estrategia de la biblioteca desde que se había elaborado el plan, y se pedían ejemplos. Hubo ocho respuestas a esta cuestión, de las que cinco respondieron “no” mientras las otras tres admitieron que por diversas circunstancias sí se habían producido cambios en la estrategia preestablecida.

Finalmente, se hizo la siguiente pregunta a los encuestados: “A partir de su experiencia hasta la fecha en la gestión estratégica, qué va a hacer, si es que va a hacer algo, de modo diferente la próxima vez que se lance a producir un documento en el que se establezca la estrategia de la organización”, siendo bastante diversas las contestaciones que presentó cada uno.

En las Conclusiones finales se destaca la excepcional importancia que todas las bibliotecas nacionales conceden a la cuestión del desarrollo constante de sistemas y servicios para el acceso y uso de la información como elemento muy importante en el éxito de la gestión estratégica de su organización; esto, así mismo, hace destacar la importancia del entorno de la información digital en las funciones esenciales de la biblioteca nacional.

El estudio señala cómo las bibliotecas nacionales habrán de adoptar una estrategia que les posibilite para competir con la empresa privada y con cualquier otro tipo de bibliotecas, no sólo de su propio país, lo que conlleva el desarrollo e implantación eficaz de la estrategia como cuestión de excepcional importancia.

También resulta evidente que la planificación ha dejado de ser la actividad de departamentos concretos de planificación para pasar a ser una actuación de toda la biblioteca en su conjunto, desde la dirección a los restantes bibliotecarios implicados.

Resulta evidente que las bibliotecas que participaron en este estudio han salido beneficiadas pues, como consecuencia de éste, han procedido a la reducción consciente del desfase entre la cultura organizativa actual (“la manera en que por aquí hacemos las cosas”) y la cultura organizativa hacia la que se va (“la manera en que queremos que se hagan las cosas desde aquí en adelante”)

Las conclusiones básicas podrían ser:

- El creciente énfasis en la cultura organizativa como ingrediente crítico para la ejecución de la estrategia

- El reconocimiento de que los valores, las motivaciones y el comportamiento de los miembros de la organización son determinantes críticos en las actuaciones corporativas y, finalmente,
- Ese reconocimiento de los valores, las motivaciones y el comportamiento de los miembros de la organización son también esenciales respecto al éxito o fracaso al llevar a cabo la implantación de la estrategia.

Como nota final podríamos afirmar la absoluta necesidad, para la buena gestión de los centros bibliotecarios, sean estos del tipo que sean, de una adecuada formación entre los profesionales respecto a las técnicas de gestión y planificación: el nuevo entorno en que las bibliotecas han de desarrollar su labor requiere no sólo una buena formación técnica y especializada en cuestiones tales como la selección de materiales, el proceso técnico, la automatización, etc. Tan necesarias e imprescindibles como éstas son, cada vez más, lo que se ha dado en llamar “habilidades de gestión”.

Saber conseguir recursos, programar actuaciones, comunicarse con los poderes públicos, formar parte del entorno social... no son ya cuestiones supletorias a las tareas del profesional de la biblioteca; son temas esenciales para que estos centros a nivel interno sepan transformar sus debilidades en fortalezas y, en cuanto al exterior hagan, de las amenazas, oportunidades